

SIGMARIS GROUP INSIGHTS

NR. 32
Rugpjūtis 2023



SIGMARIS GROUP



03 Globalita Urugvajaus celiuliozės gamyklos statybose



U
R
U
G
U
A
Y

avantiūriškos
ambicijas
pandemijos
akivaizdoje



GLOBALITA

GLOBALITA URUGVAJAUS CELIULIOZĖS GAMYKLOS STATYBOSE

2023 metais Urugvajaus Paso de los Toros mieste veiklą pradėjo naujai pastatyta celiuliozės perdirbimo gamykla. Šios gamyklos statyboje dalyvavo ir įmonės iš Lietuvos. UAB Globalita atliko pastolių montavimo ir techninės izoliacijos darbus. Tai pirmas tokios didelės apimties projektas UAB Globalita, įgyvendintas statant Urugvajaus celiuliozės perdirbimo gamyklą Paso de los Toros mieste. Ši gamykla turi didelę reikšmę Urugvajui bei visam Pietų Amerikos regionui.

Rugpjūčio mėnesį UAB Globalita darbuotojai paliko gamyklą atlikę visus sutartus pastolių montavimo ir techninės izoliacijos darbus. Šis žingsnis yra reikšmingas įrodymas įmonės gebėjimui veikti tarptautinėse statybos projektuose ir prisidėti prie didelių infrastruktūros projektų įgyvendinimo.

Projektas įtvirtino UAB Globalita vietą tarptautinėje statybos pramonėje ir išsiskyrė savo mastu. Globalita prisiėmė visą atsakomybę už projekto efektyvumą, tad reikėjo užtikrinti, jog darbai būtų atlikti laiku ir aukščiausios kokybės standartais.



*Pokalbis apie projektą su
— Vadim Kiseliou (UAB
Globalita valdybos nariu)*





Kaip Globalita atsidūrė Urugvajuje, kur vyko celiuliozės gamyklos statybos Paso de los Toros mieste?

Paso de los Toros celiuliozės perdirbimo gamyklos statybos – jau nebe pirmas projektas Urugvajuje, kuriame dalyvauja Lietuvos įmonės. Tai jau antra tokio tipo gamykla Urugvajuje. Statant pirmąją gamyklą, mes kaip auganti organizacija, pasvajojome, kad norėtume prisijungti prie tokios apimties projekto. Tai didelis, sudėtingas ir kompleksiškas projektas su dideliais iššūkiais, kurį vykdant tikėjomės pagerinti tarptautinę įmonės reputaciją.

Siekėme būti matomi, komunikavome su pagrindiniais projekto rangovais ir stengėmės įrodyti, kad esame verti šio projekto subrangovų statuso. Realūs pokalbiai apie projekto vykdymą su dviem pagrindiniais rangovais prasidėjo 2019 metų rudenį. Kadangi derybos paraleliai vyko su dviem pagrindiniais rangovais – jau neabejojome, kad vyksime dirbti į projektą Urugvajuje.

Pirminės derybos vyko dėl pastolių montavimo paslaugų. Sutartis dėl šių paslaugų buvo pasirašyta prieš pat prasidedant koronaviruso pandemijai 2020 metais. Pagal sutartį darbai Urugvajuje turėjo būti pradėti 2020 metų vasarą, tačiau dėl pandemijos darbų startas buvo nukeltas į tų pačių metų rudenį.



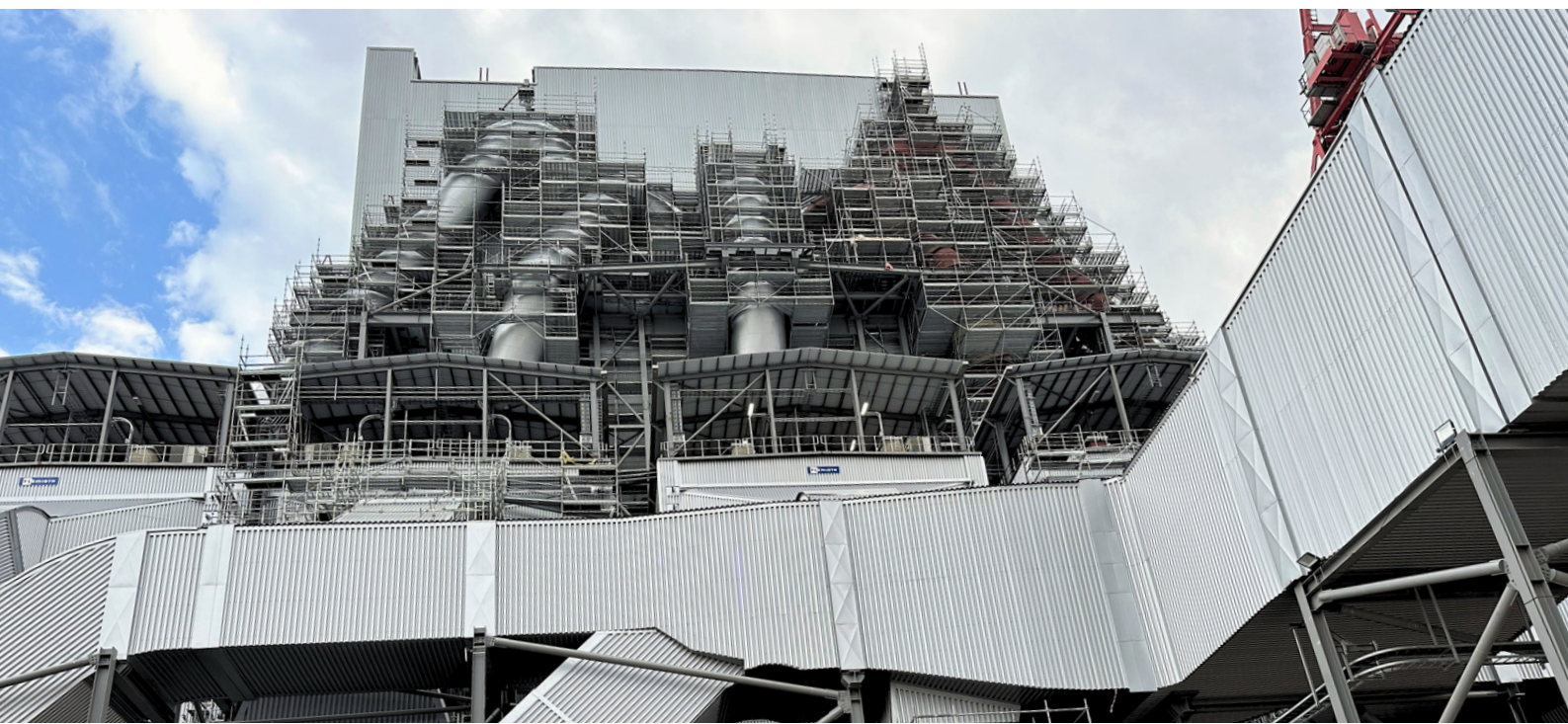


Kokia buvo projekto pradžia?

Karantinas pakoregavo planus, nes tuo metu užsieniečiams atvykti į Urugvajų buvo draudžiama. Tačiau šios gamyklos statybos turėjo valstybinės reikšmės statusą. Taigi žmonėms dirbantiems Paso de los Toros projekte išimties tvarka buvo suteikti specialūs ministerijos leidimai atvykti į šalį.

Pastolių montavimo darbai ėjosi sklandžiai ir vienintelis iššūkis, su kuriuo susidūrėme, – buvo darbuotojai. Jeigu prieš pandemiją atlyginimai buvo mažesni ir lietuviai noriai dirbo pirmosios gamyklos statybose Urugvajuje, tai pandemija rinką labai pakoregavo. Karantino metu labai pakilo darbuotojų atlyginimai ir lietuviai nebenorėjo vykti dirbti Pietų Amerikos žemyną. Tuomet, trūkstant žmogiškųjų resursų, Azerbaidžano darbuotojai atsirado mūsų akiratyje.

Taip pat, jau prasidėjus pastolių montavimo darbams, vyko derybos dėl techninės izoliacijos montavimo darbų. Pradžioje buvo mintis atsisakyti šių darbų, nes dėl pandemijos neturėjome pakankamų žmogiškųjų resursų. Ieškojome partnerių Lietuvoje, nes projekto apimtis – didžiulė. Tačiau potencialūs Lietuvos partneriai šį projektą laikė labai rizikingu ir atsisakė jame dalyvauti. Likome vieni ir prisiėmėme visas rizikas. Turėjome dideles ambicijas, bet kartu supratome, kad tai yra avantiūra. Vis dėlto, sutartį dėl techninės izoliacijos darbų pasirašėme ir darbus pradėjome 2021 metais.



Su kokiais iššūkiais susidūrėte?

Pastolių montavimo darbai ėjosi pagal planą. O izoliacijos startas nors ir buvo ramus, tačiau vėliau, augant projekto apimtimis bei analizuojant projekto efektyvumą, pamatėme savo klaidas, kurias stengėmės taisyti. Izoliacijos projektuose atsirado dideli nuostoliai, kurie įmonei buvo našta.

Pradžioje ypatingai trūko pakankamo kiekio techninės izoliacijos profesionalių vadovų. Tačiau identifikavus šią problemą, pavyko pritraukti daugiau aukščiausios kvalifikacijos techninės izoliacijos projektų vadovų ir tai pakeitė techninės izoliacijos situaciją iš esmės. Komanda sistemino darbą, nustatė žmonių kvalifikacijas. Projekto efektyvumas pradėjo kilti ir klientas tai matė.

Bet susitvarkius su vidinėmis projekto valdymo problemomis mūsų darbininkai iš Turkijos pradėjo streikuoti. Tai buvo didžiulis iššūkis. Reikėjo ieškoti kompromisų su skirtingos kultūros žmonėmis. Sprendimai buvo rasti, tačiau tai kainavo daug jėgų projekto valdymo komandai.





Kaip siekėte kompromisų dirbdami tokioje multikultūrinėje komandoje?

Kai, jau vykstant projektui, kilo idėja pritraukti darbuotojų iš Azerbaidžano, manęs ji nesužavėjo, nes buvo nežinios kaip reikės vadovauti kitos kultūros žmonėms. Tačiau, Urugvajuje pamačiau, kaip šie žmonės stengiasi ir nori dirbti, ir dabar mielai su šiais žmonėmis dirbčiau toliau. Projekte dirbo azerbaidžaniečiai, turkai, kazachai, ukrainiečiai, lietuviai, baltarusiai ir rusai.

Siekėme suburti komandą. Kiekvienoje kultūroje komandos kūrimas yra skirtingas. Buriant į komandą pietiečius ypač pasiteisino iškylių gamtoje organizavimas. Pietų žmonėms svarbi maisto kultūra ir gamindami maistą jie noriai bendravo, stengėsi pažinti savo kolegas. Tai padėjo ir mums pažinti šių žmonių kultūrą, kuri persmelkta hierarchijos ir susitelkimo grupelėse.



Kokie pagrindiniai darbo Europoje ir Pietų Amerikoje skirtumai?

Pirmausia tai temperatūra. Ji dažnai pakildavo net virš 40 laipsnių Celsijaus. Lietuviams buvo sunku dirbti prie tokių klimato sąlygų, tačiau pietiečiai tuo nesiskundė, jie nenorėjo namo ir nesislėpė į pavėsius. Tiesiog jiems parūpinome pakankamas šalto vandens atsargas darbo vietose ir pietiečiams karštis netrukdė.

Tropiniai lietūs buvo nepažinta gamtos stichija. O Urugvajuje net menkausio lietaus metu yra draudžiama dirbti ir buvo stabdomas darbas visoje gamykloje.

Aišku, ir Urugvajaus žmonių mentalitetas visai kitoks. Mums buvo svarbus valstybinių instancijų veikimo greitis, tačiau dažnai susidurdavome su procesų vilkinimu. Taigi, negali dirbti taip operatyviai, kaip Europoje. Tačiau žmonių pasitikėjimas – tikriausiai besąlyginis. Netgi valstybinėse institucijose priima ranka rašytus prašymus išduoti dokumentus kitam asmeniui.

Pavyzdžiui, reikėjo atsiimti banko kortelę sostinėje, už beveik 300 kilometrų nuo gamyklos. Neturėjau galimybės šiam reikalui paskirti visą darbo dieną ir važiuoti tuos 600 kilometrų. Parašėme paprastą prašymą atiduoti kortelę kitam žmogui ir bankas lengvai ją atidavė.

Ir tikrai verta paminėti apie būsto nuomos kainas europiečiams. Jos dešimt kartų didesnės nei vietiniams gyventojams. Pinigine prasme, vietiniai tikrai stengėsi išnaudoti atvykusias komandas iš Europos.

Pastebėjome, kad Urugvajuje labai daug tuščių ir neužstatytų plotų, kuriuose ganosi karvės. Beje, pagal statistiką vienam žmogui atitenka 2 karvės.



Kokius įgūdžius Globalita darbuotojai, tiek dirbantys projekto vietoje, tiek administracijoje, išsiugdė šiame projekte?

Tapome universalesni ir stipresni dirbant multikultūrinėje komandoje. Perpratome pietiečių mentalitetą, kuriame ypač svarbus autoritetas.

Ar įgyvendindami šį projektą bendradarbiaavote su kitų šalių įmonėmis?

Sutartiniuose darbuose naudojome savo resursus. Tačiau bendrai gamyklos statybose dalyvavo tikrai ne viena įmonė iš Europos. Buvo suomių, švedų, estų, latvių, lenkų, ukrainiečių ir kitų šalių bendrovių. Vykdamas projektą sutartyse buvo numatytos kvotos, koks procentas urugvajiečių turi dalyvauti projekte, tačiau Urugvajaus žmonių mentalitetas labai skiriasi nuo europiečių, jų darbas nėra orientuotas į rezultatą, tad galiu drąsiai teigti, kad ši gamykla buvo pastatyta Europos bendrovių pastangomis.



Kokios, Jūsų požiūriu, prieš prasidedant projektui, buvo pagrindinės Urugvajaus projekto grėsmės ir galimybės? Ar šios mintys pasitvirtino projekte?

Pagrindinės baimės buvo dėl personalo, valdymo ir mitingų. Pietuose labai stiprios profsajungos, kurios dažnai stabdė prieš tai vykusias kitos gamyklos statybas. Tačiau šio projekto metu vietinių gyventojų mitingų, kurie stabdytų visas gamyklos statybos darbus buvo vos keli.

Kita įsivardyta grėsmė buvo narkotikai. Per Urugvajų eina didžiausias pasaulyje kokaino koridorius. Šis narkotikų kelias tikrai gąsdino mus, tačiau didžioji mūsų komandos dalis buvo musulmonai, o jie ypatingai atsparūs tokioms pagundoms, taigi narkotikų problema nebuvo tokia aktuali, kaip tikėjomės. Tai mums palengvino gyvenimą.





Kaip pasikeitė vietovė po projekto įgyvendinimo?

Prieš prasidedant gamyklos statyboms tai buvo tiesiog plynas lauko plotas. O dabar – tai teritorija su pilna infrastruktūra ir 230 kilometrų geležinkelio vėže ir keliais iki sostinės Montevideo.

Kaip, Jūsų nuomone, Paso de los Toros celiuliozės perdirbimo gamykla paveiks regioną?

Bendrai pagal gyventojų skaičių, darbuotojų įdarbinta galbūt bus ir nedidelė dalis, tačiau yra numatyta, kad ši gamykla generuos apie 2 procentus visos šalies BVP. Tai bus stabilus pajamų šaltinis, kuris sustiprins Urugvajaus ekonomiką.

Kur matote perspektyvą dirbti toliau?

Tikrai matome perspektyvą toliau dirbti už Europos ribų. Šiuo metu derimės dėl pastolių montavimo ir techninės izoliacijos paslaugų teikimo statant kitą panašią gamyklą Pietų Amerikos žemyne.



Kokios nuotaikos baigus projektą?

Puikios. Darbus atlikome iki galo. Globalita pastolių montavimo paslaugos gavo geriausius įvertinimus ir panašiuose ateities projektuose jau turime puikią reputaciją.

Didžiuojamės, kad esame Lietuvos įmonė atlikusi tokios apimties darbus statant Urugvajaus celiuliozės perdirbimo gamyklą Paso de los Toros mieste. Pasirodo, kad ir kaip sunku, bet per nuotolį iš Lietuvos įmanoma suvaldyti tokius procesus kaip darbų sauga, darbo našumas, terminų laikymasis.

Paso de los Toros gamyklos statyba – puikus pavyzdys, kaip Lietuvos įmonės gali prisidėti prie didelių infrastruktūros projektų vykdymo visame pasaulyje. Tai įrodo Lietuvos statybos sektoriaus profesionalumą ir gebėjimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje.

Už kadro

Paulius Gabalis

Urugvajaus regiono projekto vadovas

Projektas buvo sudėtingas, pareikalavęs ypatingų pastangų. Ilgos kelionės ir laiko skirtumas vargino. Tačiau per beveik dvejus metus nė karto nesinorėjo mesti darbų pusiaukelėje, neišvydus pilnai įvykdyto projekto. Prisidėjome prie modernios gamyklos statybos darbų, kurioje bus sukurta apie 6 000 darbo vietų. Įspūdinga! Iš šio projekto išsinešu neįkainojamą patirtį.

Valerij Sarafonov

Projektų vadovas

Pagaliau projektas baigtas. Didžiausi iššūkiai – darbuotojų kompetencijų kėlimas, kliento poreikiai ir vietinių žmonių mentalitetas. Teko mokyti darbuotojus dirbti pagal Europos standartus. Daugiau nei metai laiko dirbta Paso de los Toros projekte negrįžtant į Lietuvą, tad nuovargis tikrai jaučiasi. Tačiau išsivežu šiltus atsiminimus apie Urugvajaus gamtą ir kultūrą.

180



500,000

h

650,000

m³

41.3

km

75948

m²

14MLN

Eur



Ignas Zygmanta

Urugvajaus projekto administratorius

Labai geros emocijos pasibaigus projektui. Nors 1,5 metų praleidau Urugvajuje, noriai vėl prisijungčiau prie panašaus projekto. Džiaugiuosi darbo našumu, kolegų bendradarbiavimu ir pagalba. Projekto metu patobulėjau, o labiausiai patiko padėti žmonėms spręsti iškilusias problemas. Jaučiausi savo rogėse.

*Personalo skaičius piko metu

*Valandų skaičius

*Pastalių sumontuota/demontuota

*Vazdynų izoliuota

*Įrengimų izoliuota

*Galutinė apyvarta



www.sigmaris.lt

+370 46 497956

info@sigmaris.lt

Taikos pr. 48B
LT - 91213
Klaipėda, Lietuva

SIGMARIS GROUP